

ARTÍCULO

Sistema de preparación y superación de los cuadros del Ministerio de Educación en Camagüey, Cuba**Training and Upgrading System for Cadres at the Ministry of Education in Camaguey, Cuba**

Dra. C. Yadimir Martínez Blanco, Dr. C. Adolfo Núñez Fernández y Dr. C. Rodolfo Marrero Acosta

Vicerrectoría Primera, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba. yadimir.martinez@reduc.edu.cu

RESUMEN

Se fundamenta el diseño de un sistema de preparación y superación que integre a todos los factores implicados de las direcciones municipales y provinciales del Ministerio de Educación en la provincia de Camagüey, Cuba, con la universidad; así como los subsistemas que los componen con sus respectivas dimensiones. Se aplicaron diversos métodos como: el enfoque de sistema, la modelación y el método de la sistematización de experiencias. Este sistema aporta un resultado de integralidad que contribuye a la elaboración de planes de preparación de cuadros y reservas caracterizados por alto grado de eficacia, con lo cual se responde a las demandas del sistema educativo y al proceso de actualización del país.

Palabras clave: dirección educacional, sistema de preparación y superación de cuadros.

ABSTRACT

The design of a training and upgrading system that includes every cadre at the municipal and provincial delegations of the Ministry of Education in Camaguey, Cuba, associated to the University, and the subsystems that make it up, are explained. The methods applied were, system approach, modeling, and regularization of experiences. This system contributes with integration to design cadre and cadre reserve training plans, and it is highly efficient, thus meeting the demands of the educational system and the updating process the country is undergoing.

Key words: educational management, cadre training and upgrading system.

INTRODUCCIÓN

La sociedad cubana requiere trasformaciones que le permitan responder a las exigencias del medio y a los posibles escenarios que se presentarán en el futuro cercano. El éxito de este empeño le corresponde en gran medida a la educación y en última instancia a directivos educacionales capacitados y actualizados.

Las trasformaciones en la educación cubana están desarrolladas sobre nuevos conceptos sociopolíticos, técnico-metodológicos y pedagógicos que aportan el contenido esencial de la superación de los cuadros del Ministerio de Educación (MINED). La implementación de estas trasformaciones, dirigidas a aumentar la calidad y al desarrollo de la labor educacional, pone en manos de los cuadros de cada escuela, municipio y provincia del país los recursos necesarios para la aplicación diferenciada en cada contexto, de las acciones de preparación y superación a partir de los contenidos planteados por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2010).

Si bien el sistema de educación en Cuba no forma profesionales para desempeñarse como directores de escuelas, en el currículum de la formación de pregrado se contemplan en mayor o menor medida los elementos básicos de la dirección educacional. No obstante, la formación del directivo educacional se forja en el ejercicio

de la función donde se desarrolla su profesionalidad, de allí la importancia de la superación continua para garantizar la actualización y preparación que permiten enfrentar las contingencias y lograr las transformaciones que exige la sociedad.

Desde los primeros años del triunfo de la Revolución, una de las primeras medidas adoptadas fue la implementación de transformaciones para lograr la educación de calidad para todos. Se crearon muchas aulas, lo que implicó formar numerosos maestros y directores emergentes. La formación emergente nunca constituyó una solución definitiva, por lo que fue necesario establecer un proceso de formación y superación continua para profesores y directivos que garantizara la calidad de la enseñanza.

Inicialmente la capacitación se desarrolló de forma general y centralizada, pero luego fue necesario descentralizar esta actividad para atender con más eficacia los problemas regionales e individuales. Al inicio contribuyeron con este proceso los institutos de perfeccionamiento educacional de las provincias. Posteriormente se crearon los institutos superiores pedagógicos y los departamentos de dirección educacional, los que asumieron la planificación, organización, ejecución y control de la preparación y superación de los cuadros educacionales en coordinación con las direcciones provinciales de educación.

El Grupo de Dirección Educacional de la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, instituido a partir del proceso de integración de los centros de educación superior en el territorio, tiene alta responsabilidad —conjuntamente con la Dirección Provincial de Educación— en el diseño, implementación y evaluación consecuente del sistema de preparación y superación de los directivos educacionales. Para ello interactúa coordinadamente con las estructuras de los órganos de cuadros de todos los niveles de dirección, así como con los principales jefes de los distintos niveles educacionales.

En concordancia con lo anterior, este grupo se erige con doble propósito: asesorar a los cuadros en lo referido a la teoría y práctica de la dirección educacional, y contribuir —de conjunto con los órganos de cuadros— a la planificación, organización, ejecución,

control y evaluación del impacto de las acciones de preparación y superación posgraduada de los cuadros y reservas de los centros docentes de todas las educaciones, las direcciones municipales de educación y la dirección provincial.

El desempeño del grupo contribuye a determinar las regularidades relacionadas con las necesidades de preparación de las reservas y la superación de los cuadros, a partir del análisis de ambos procesos en la provincia. Esta actividad se realiza por diversas vías, entre las que se incluye el intercambio con los cuadros principales de cada educación, el análisis de los balances periódicos del trabajo que se realiza en los consejos de dirección, las comisiones de cuadros, los consejos científicos de cada nivel, así como de los informes de las visitas, inspecciones, auditorías y otros controles realizados por los organismos superiores. A partir de los elementos mencionados se procede de manera conjunta al diseño, ejecución, control y evaluación del impacto del plan provincial de acciones para la preparación y superación de los cuadros y reservas, en coordinación con todos los factores implicados por el MINED.

El sistema de preparación y superación de los directivos educacionales camagüeyanos se concibe actualmente desde la perspectiva de la dirección estratégica y contiene el diseño de actividades organizadas armónicamente, el cual incluye los diferentes componentes que tributan a la formación integral y al perfeccionamiento laboral. Este trabajo tiene como objetivo fundamentar el diseño de un sistema de preparación y superación que integre a todos los factores implicados de las direcciones municipales y provinciales de educación con la universidad, así como los subsistemas que los componen con sus respectivas dimensiones.

DESARROLLO

Es numerosa la bibliografía consultada sobre el tema de la preparación y superación de cuadros desde diferentes aristas. Algunos autores plantean procedimientos más generales, como Linares, González y Medina (2008), quienes presentan un procedimiento integrado para elaborar estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas en organizaciones cubanas.

Los autores definen pautas para la articulación de la planificación estratégica en general con la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas. Lo anterior es imprescindible al tener en cuenta que la actualización de conocimientos y el desarrollo de habilidades en los cuadros constituyen en sí un objetivo estratégico para solucionar los problemas en educación y alcanzar altos niveles de efectividad en las instituciones educativas.

Miranda y González (2014) proponen un modelo de capacitación permanente que, aunque dirigido a los directivos de la administración pública del Ministerio de la Pesca, resulta interesante pues abordan los fundamentos teóricos de la capacitación permanente y varios conceptos y reflexiones acerca de la capacitación, de interés general.

De igual forma, varios pedagogos han realizado aportes a una teoría que fundamente la preparación y superación de cuadros, particularmente en la instrumentación de sistemas de formación y preparación:

Valiente (2001) fundamenta y propone una concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica, que tiene la educación avanzada como concepción teórico-metodológica relativa a la superación de los recursos humanos.

Gómez (1999) aplica en su tesis doctoral el proceso de capacitación a directivos educativos como vía para su conversión en líderes, para lo cual desarrolla un programa y un libro de texto. Pondera el conocimiento y aplicación de las ciencias pedagógicas y de la educación en el proceso de capacitación de los directivos de este sector. Esto significa que en estas ciencias deben encontrar sólidos argumentos las actividades interactivas organizadas, los objetivos formativos de estas, los métodos empleados en su desarrollo, los modos de actuación manifestados en el proceso de interacción y las acciones de dirección.

De igual forma Gómez (1999) enfatiza en la importancia de encontrar los problemas propios y sus soluciones y para ello es esencial que el directivo se enfrente a la sistematización de sus experiencias.

Martínez, Alonso y Salvador (2010) proponen una concepción teórico-metodológica para la dirección del proceso de preparación y superación de cuadros desarrollada con enfoque sistémico, en la cual destacan dos componentes esenciales: el teórico conceptual constituido por un sistema de ideas, conceptos básicos y principios que contempla el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales sobre la base de fundamentos jurídicos, legales y pedagógicos que sustenta la concepción; el segundo componente es el metodológico instrumental, conformado por un conjunto de orientaciones metodológicas para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, que incluye la planificación, organización, ejecución y control-evaluación.

Morales (2003) da respuesta estructural cognoscitiva sobre aspectos generales, particulares y específicos imprescindibles para establecer una estrategia de preparación y superación para los directores de primaria y secundaria básica, que permita elevar la eficacia de su desempeño individual. Además, ofrece elementos útiles para perfeccionar el desempeño de los cuadros y sus reservas al describir aspectos que dificultan su preparación y superación.

Otro grupo de autores ha profundizado en la importancia del dominio de las habilidades directivas interpersonales por parte de los directivos, como condición indispensable para dirigir exitosamente a grupos de personas. Entre ellos se encuentran Mintzberg (1991), Robbins (1999), Pino (2008) y Codina (2014).

Codina (2014), luego de un largo proceso investigativo y de reflexión colectiva, propone un sistema de 10 habilidades directivas. Pino (2008) argumenta el sistema de habilidades directivas interpersonales en el sector educacional y destaca la integralidad y sus relaciones causales no lineales. Es evidente que el sistema de habilidades señalado constituye una exigencia de dominio imprescindible por parte de los directivos para lograr el éxito del proceso. El acervo de contenido técnico del directivo sólo es efectivo con la complementación de habilidades para dirigir personas.

El desarrollo de la preparación y superación de los cuadros educacionales de la provincia de Camagüey se fundamenta en los aportes teóricos antes señalados, en la

sistematización de la experiencia acumulada por el grupo de dirección en su aplicación práctica y tiene como premisa indispensable la Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y gobierno y sus reservas (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2010) concebida integralmente y modificada acorde a las nuevas condiciones del país. Esta estrategia contiene los objetivos, principios, exigencias y contenidos generales imprescindibles.

La preparación y superación de los cuadros del MINED en Camagüey es diseñada como sistema integral formado por tres subsistemas interdependientes: el subsistema diagnóstico-pronóstico, el subsistema contenido y sus variables de conocimientos, habilidades directivas y comportamientos y el subsistema evaluación, los cuales en sus interacciones definen el plan de acciones específicas para la preparación y superación (ver figura).

El subsistema diagnóstico-pronóstico responde a las preguntas ¿qué hacen los directivos? y ¿qué potencialidades tienen? La realización del diagnóstico es responsabilidad de la instancia superior al cuadro, para lo cual se basa principalmente en los resultados de la evaluación del plan individual de superación y desarrollo de este, así como de visitas, controles y encuestas. Es importante observar el desempeño del cuadro en su actividad cotidiana, así como aplicar diferentes instrumentos de diagnóstico-pronóstico para determinar las necesidades individuales de contenidos y las potencialidades que tienen. También es necesario diagnosticar las debilidades y fortalezas que afectan el desarrollo educacional en los territorios y que determinan necesidades comunes para los directivos.

En este subsistema resultan de interés los aportes de Pérez (2009), quien ha desarrollado ampliamente la base teórico-metodológica del diagnóstico y lo ha individualizado contextualmente. En este sentido, el diagnóstico debe abarcar las diferentes aristas de actuación del directivo desde el conocimiento relativo a la sociedad, el entorno, la institución educativa y su funcionamiento, las relaciones entorno-escuela, el proceso directivo, hasta el plano individual de la personalidad del cuadro, para obtener su caracterización general y poder modificarlo.

El subsistema contenido responde a la pregunta ¿qué necesita el directivo? En él se determina lo que el cuadro debe saber, debe saber hacer y debe saber ser. Constituye la base para diagnosticar lo que el cuadro en realidad sabe, sabe hacer y sabe ser, y así conformar la estrategia de preparación y superación. Este subsistema está constituido por tres variables:

Conocimientos (saber) que incluye diferentes dimensiones tales como:

- Documentos normativos del Estado, gobierno y Ministerio de Educación
- Fundamentos del proceso pedagógico y la preparación metodológica
- Fundamentos de la dirección educacional
- Políticos-ideológicos y la formación de valores
- Defensa nacional y civil
- Técnicas de la informática y las comunicaciones
- Administración del control interno y el uso de los recursos materiales
- Cultura general integral
- Objetivos estratégicos del proceso directivo

Habilidades directivas (saber hacer):

- Habilidades para la dirección estratégica
- Comunicaciones interpersonales
- Estrategias y técnicas de negociación
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Liderazgo y motivación
- Diagnóstico integral y toma de decisiones
- Administración del tiempo y delegación
- Reuniones productivas
- Gerencia del cambio

Comportamientos (saber ser)

- Ejemplaridad en el desempeño como docente y como líder

- Conducta ética y moral en correspondencia con los principios de nuestra sociedad
- Autoconocimiento y autocontrol del temperamento
- Aprender a aprender

Como parte de este subsistema se presta especial atención al desarrollo de talleres de sistematización de experiencias de los directivos, de manera que se tiene en cuenta que la profesionalidad del directivo educacional se desarrolla con su experiencia, por lo que es vital enriquecer la teoría a partir de las mejores experiencias directivas, como parte del sistema de preparación y superación. El método de sistematización de experiencias permite utilizar la práctica de los directivos educacionales como fuente de conocimiento, como criterio de veracidad de estos y como actividad transformadora de la realidad educativa. La implementación de este método tiene dos momentos importantes: Para su aplicación, los directivos deben llevar un registro de experiencias de su labor, es decir, hacer un ordenamiento descriptivo con datos, informaciones, problemas presentados, métodos utilizados en su solución, resultados obtenidos e interpretación crítica. En un segundo momento debe realizarse un proceso de análisis y reflexión crítica colectiva en el que se reconstruya determinada experiencia, se estudie el fenómeno o proceso, sus relaciones, el por qué de la solución, la lógica del proceder, todo lo cual deviene en producción de conocimiento a partir de la práctica educativa y la reflexión colectiva.

El subsistema evaluación comprueba la medida en que se cumplen los procesos, los objetivos parciales o metas, los conocimientos, habilidades directivas y comportamientos, así como los objetivos estratégicos que definen el impacto del sistema de superación. La evaluación no solo determina deficiencias, sino que implica saber cómo solucionarlas y tomar decisiones para alcanzar niveles superiores de efectividad en el comportamiento de los cuadros.

La evaluación se realiza para tomar a tiempo medidas rectificadoras y no trabajar sobre hechos irreversibles. Constituye un instrumento de trabajo para los directivos porque les permite tanto autoevaluarse como evaluar el nivel alcanzado por las reservas. Se aplican tres tipos fundamentales de evaluación:

Evaluación sistemática: Se evalúa mensualmente en el análisis del cumplimiento del plan de trabajo.

Evaluación parcial: En las visitas a los territorios, a las subdirecciones y departamentos de cada una de las educaciones y en el control integral, así como en los cortes de la estrategia en marzo, junio, septiembre y diciembre.

Evaluación final: En el balance anual del cumplimiento de los objetivos, la cual se realiza en diciembre.

Para medir el impacto de las acciones de posgrado de este sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se aplica la metodología de Martínez, Pozas, López y Marrero (2013) diseñada e implementada desde la Universidad de Camagüey, la cual incluye variables, dimensiones e indicadores que evalúan el impacto de la formación continua del profesional, sobre la base del patrón de calidad del sistema nacional de evaluación.

De igual modo, en cada actividad de preparación se aplican instrumentos que permiten conocer los aspectos positivos, negativos y las sugerencias de los participantes, en aras de perfeccionar el trabajo. Estos instrumentos son tabulados, analizados y archivados como evidencias de su aplicación.

La novedad del sistema radica en la integralidad de todos los factores implicados en el proceso de dirección de la preparación y superación de los cuadros, así como en las características que definen la dirección de los diferentes procesos, lo que tributa a un plan de desarrollo individual del cuadro más eficaz y por tanto a la obtención de mejores resultados en el cumplimiento de la política educacional.

El plan de acciones para la preparación y superación de los cuadros en el territorio se desarrolla según los cuatro contenidos básicos señalados en la estrategia nacional indicada al efecto y responde a los siguientes objetivos específicos:

- Priorizar la preparación político ideológica para estar en condiciones de dirigir el desarrollo del sistema de preparación política e ideológica del MINED,

encaminado a la formación de valores revolucionarios en nuestros niños, adolescentes y jóvenes, así como en el personal docente en formación.

- Desarrollar la preparación para la defensa, para estar en condiciones de dirigir la organización y funcionamiento del Sistema de Defensa Nacional y Territorial y Defensa Civil, que contribuye al perfeccionamiento continuo del sistema de seguridad interna de cada institución educativa.
- Instruir a los cuadros en la administración-dirección, en los contenidos de dirección, economía, jurídica y en el uso de la información para garantizar el desarrollo presente y futuro de la educación en Camagüey.
- Capacitar a los cuadros en el orden técnico profesional, para lograr la implementación acertada del sistema de trabajo científico metodológico que permita el desarrollo de los conocimientos y habilidades en la profesión y cargo, el dominio de los deberes funcionales para desarrollar modos de actuación consecuentes en las estructuras de dirección y técnicas que garanticen la preparación del docente y la formación integral de los alumnos.

Constituye premisa indispensable para la elaboración del plan de acción, determinar las necesidades de aprendizaje para cada uno de los contenidos básicos señalados en la estrategia nacional, a partir de lo cual se planifican las diferentes acciones.

En el contenido referido a la preparación político-ideológica se parte del principio que expresa que los cuadros educacionales tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos siendo ejemplo de ética y comportamiento. Luego del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de cada cuadro se diseñan las actividades de superación en su plan de trabajo individual. Posteriormente se define por el consejo de dirección de cada nivel directivo, los temas ideo políticos que se deben estudiar de manera priorizada en cada momento del curso escolar. Sobre la base de las definiciones anteriores se traza el sistema de acciones de preparación y superación y el control de su cumplimiento, en él se incluye además la participación en las sesiones de preparación ideo política del sistema de trabajo político-ideológico del MINED. En el plan queda establecido el día de la preparación de cuadros y dirigentes y las sesiones específicas de preparación, las cuales tienen una frecuencia mensual y para ello se

establecen los vínculos necesarios con la Escuela del Partido Comunista de Cuba Níco López, así como con la Escuela Provincial del Partido Cándido González.

Para el contenido de preparación en seguridad y defensa nacional y territorial y en defensa civil, se coordinan y desarrollan cursos de preparación para la defensa territorial en correspondencia con los niveles de dirección de los cuadros provinciales, municipales y de la zona de defensa.

El órgano de preparación para la defensa confecciona el plan de actividades para ejecutar durante todo el curso, que debe incluir además: el sistema de medidas de defensa civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios; la preparación y desarrollo de actividades patriótico-militares; la participación en los cursos de preparación para la defensa; el día de la defensa, entre otras actividades.

El contenido referido a la preparación en administración-dirección abarca un conjunto de temáticas principales que incluye la preparación en dirección científica educacional, económica, jurídica y preparación en el uso de la información. A partir de la evaluación del plan de desarrollo individual, se establece un sistema de actividades en las diferentes especialidades de este componente: diferentes cursos relacionados con la preparación en dirección-administración de carácter integrador; participación en escuelas de cuadros en diferentes niveles; participación en las visitas de inspección integrales y especializadas.

El contenido referido a la preparación técnico-profesional en el ámbito educacional está dirigido a perfeccionar y fomentar desempeños profesionales cada vez más exitosos, que partan de profundos conocimientos técnico-metodológicos y pedagógicos. Su objetivo fundamental es lograr la formación de cuadros que constituyan líderes científicos de sus colectivos pedagógicos y puedan demostrar a los docentes cómo alcanzar resultados de calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello se diseñan acciones como: incorporación a diferentes cursos de superación profesional así como al plan de formación de másteres y doctores; participan en la preparación y realización de visitas de inspección especializadas e integrales; en talleres y seminarios

zonales y nacionales; eventos científicos municipales, provinciales, nacionales e internacionales; se destaca la participación en el de pedagogía en sus diferentes niveles.

La implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros que se aborda se realiza con la visión perspectiva de alcanzar en el quinquenio los siguientes resultados:

- Formación de cuadros y reservas altamente comprometidos con la Revolución, en correspondencia con los valores éticos y morales que deben caracterizar a un cuadro en las condiciones actuales.
- Obtención de niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los cuadros y sus reservas, en todos los tipos de cursos, que satisfagan las necesidades de formación continua con la calidad que demanda el desarrollo educacional y cultural del país y los compromisos internacionales.
- Consolidación de la gestión económico financiera a todos los niveles, lo que permite incrementar el aseguramiento material y financiero, su eficiente y eficaz uso y control.
- Desarrollo en cada institución educativa de una cultura que se caracteriza por el rechazo hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio.
- Incremento de la efectividad de la colaboración internacional expresado en la contribución al desarrollo, la captación de recursos y el internacionalismo.
- Perfeccionamiento de la actividad científica educacional como pilar fundamental de la calidad de los procesos formativos de los cuadros en los diferentes niveles educacionales en la provincia Camagüey.

CONCLUSIONES

Se fundamenta el diseño del sistema de preparación y superación de los cuadros del MINED en Camagüey, el cual parte del trabajo integrado entre los órganos de cuadros implicados y la Universidad de Camagüey. Es un proceso sistémico, estructurado en tres subsistemas: subsistema de diagnóstico-pronóstico, subsistema de contenido y

subsistema de evaluación e impacto, de cuyas interacciones resulta la integralidad en el accionar y se favorece la elaboración del plan de acciones para la preparación y superación de los cuadros de cada curso escolar. La evaluación del impacto de la preparación y superación constituye la mayor evidencia de las modificaciones en el accionar de los directivos, para lograr las transformaciones requeridas en la educación y en la sociedad.

REFERENCIAS

Codina, A. (2014). 10 habilidades directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? La Habana, Cuba: Ed. Academia.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2010). Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del gobierno y sus reservas, (IV versión). La Habana, Cuba: Autor.

Gómez, J. (1999). El proceso de capacitación a directivos educacionales como vía para su conversión en líderes. Disertación doctoral no publicada, Instituto Superior Pedagógico Blas Roca Calderío, Manzanillo, Cuba.

Linares, M., González, R. y Medina, A. (2008). Propuesta metodológica de un procedimiento integrado para elaborar estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas en organizaciones cubanas, [en línea]. Recuperado el 10 de enero de 2015, de <http://aprendist.cujae.edu.cu/homo/Index.htm>

Martínez, C., Alonso, S. y Salvador, B. (2010). Concepción teórico-metodológica sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas [en línea]. Cuadernos de Educación y Desarrollo. 2(20), s.p. Recuperado el 10 de enero de 2015, de www.eumed.net/rev/ced/20/mrj.htm

Martínez, Erenia, Pozas, W., López, J. y Marrero, O. (2013). Metodología para la evaluación del impacto social de la formación continua. Camagüey, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas José Martí.

Miranda, M. y González, A. (2014). Hacia un enfoque de la capacitación permanente de los directivos. *Retos de la Dirección*, 8(2), 41-50.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Morales, S. (2003). *Estrategia de preparación y superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria básica de la provincia Camagüey*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Camagüey, Cuba.

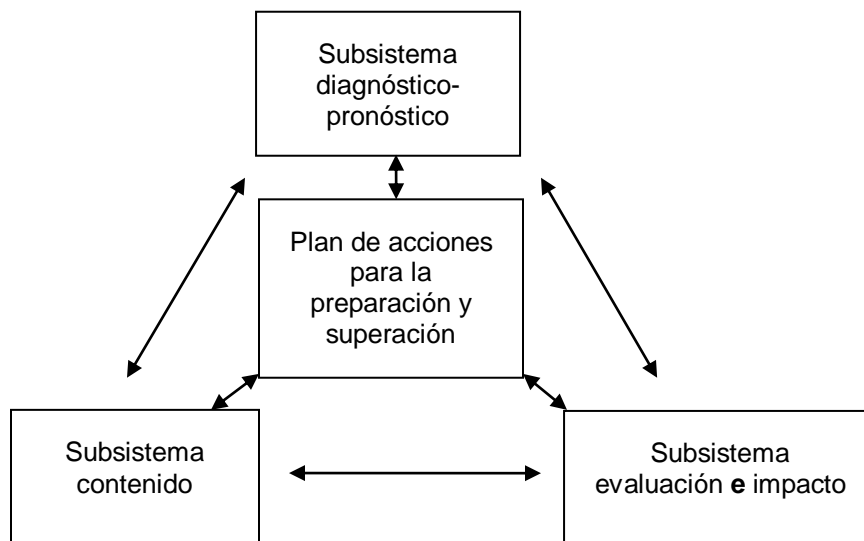
Pérez, D. (2009). Algunas técnicas para el diagnóstico en el contexto Individual, grupal e institucional. En Sierra, R. (Ed.), *Selección de lecturas sobre Metodología de la Investigación* (pp. 198-221). La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

Pino, E. M. (2008). *Habilidades directivas educativas en la compleja sociedad del siglo xxi*. Camagüey, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas José Martí.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. Disertación doctoral no publicada, Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.

Figura. Sistema de preparación y superación de los cuadros del MINED en Camagüey



Fuente: elaboración propia

Recibido: 7/04/2016

Aprobado: 29/08/2016

MSc. Harold Paúl Oyarvide Ramírez. Dirección de Posgrado en Administración de Empresa, Universidad Técnica *Luis Vargas Torres*, Esmeraldas, Ecuador.
hoyarvide@gmail.com